

Pulje til støtte af kapacitetsudviklingsinitiativer

PULJE PRAxis #1

Model: To be – to do – to relate

“Pulje Praxis” er en række korte dokumenter, som giver en introduktion til udvalgte kapacitetsudviklings-koncepter, modeller eller redskaber. “Pulje Praxis” tager så vidt muligt udgangspunkt i erfaringer fra initiativer støttet af Puljen. Målet er på baggrund af eksempler, erfaringer og aktuel tænkning at inspirere kapacitetsudviklingen blandt danske CSOer og deres partnere.

INTRODUKTION TIL INTRAC'S "TO BE, TO DO, TO RELATE"-MODEL¹:

Puljen til støtte af kapacitetsudvikling har til formål at støtte initiativer, som øger kvaliteten, effektiviteten og gerne understøtter nytænkning i civilsamfundsorganisationernes arbejde i det Globale Syd og i relation til fortalervirksomhed. Det sætter fokus på, hvad organisatorisk kapacitet egentlig er, hvem der skal kapacitetsudvikles, og hvordan det er muligt at påvise udvikling i organisatorisk kapacitet.

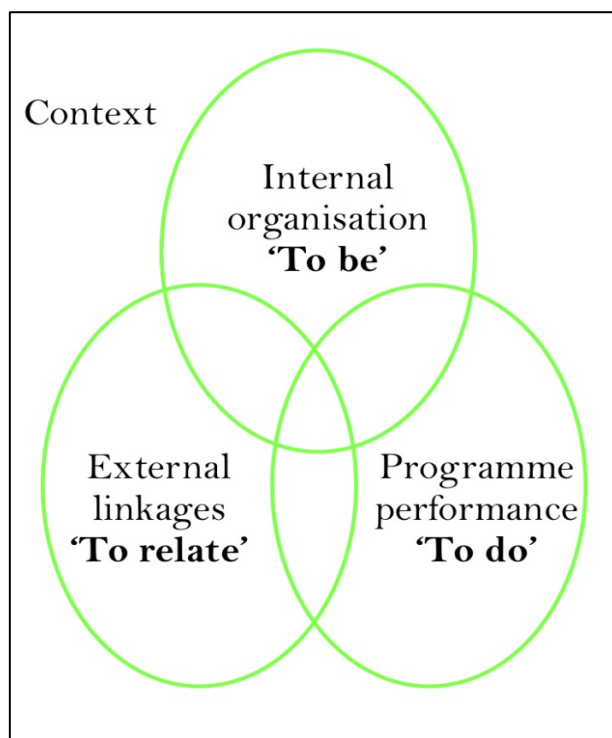
1. Hvad er organisatorisk kapacitet?

Der findes en lang række modeller for, hvordan man kan forstå organisatorisk kapacitet, og en forholdsvis enkel model er INTRAC's "to be-to do-to relate" model.

Modellen har den fordel, at den har været afprøvet gennem mange år og af forskellige organisationer.

Modellen forstår organisationer som komplekse, organiske organismer, der er under konstant forandring. Civilsamfundsorganisationer opererer ikke i isolation men kan beskrives som åbne systemer, som søger at påvirke den kontekst, de er en del af – men som også selv påvirkes af konteksten. Udover at have fokus på organisationen og dens evne til at navigere i konteksten/det eksterne miljø opererer INTRAC's "to be-to do-to relate" med organisatorisk kapacitet i relation til 3 forskellige dimensioner i en organisation eller et netværk:

Figur 1: INTRAC-model



¹ Kilde til afsnit er "Capacity Building Framework – A values-based programming guide", by Brenda Lipson and Martina Hunt,

Det er muligt at liste eksempler på kapacitet i forhold til hver af de tre organisatoriske dimensioner og således dermed uddybe aspekterne af kapacitet set i relation til de tre dimensioner. Det skal understreges, at de tre dimensioner naturligvis bør forstås i relation til givne organisation (type/formål, alder, størrelse,) samt den kontekst og kultur, den opererer i:

Figur 2: Eksempler på “To be – to do – to relate”- dimensionerne i en organisation

<p>To be: Organisationens interne virke/funktioner</p>	<p>Vedtægter, formuleret mission/strategi, klare værdier, kompetent ledelse og medarbejdere, interne systemer, herunder monitorering, beslutningsprocedurer, udstyr, bygninger, medlemsbase etc.</p>
<p>To do: Organisationens aktiviteter/projekter</p>	<p>Kompetencer i relation implementering af aktiviteter og projekter, herunder projektstyring, tekniske færdigheder og viden i relation til de emner, organisationen arbejder med, evne til at inddrage målgruppen, monitorering etc.</p>
<p>To relate: Organisationens relationer</p>	<p>Evne til strategisk at håndtere eksterne relationer, f.eks. til andre civilsamfundsorganisationer, lokale myndigheder, donorer og partnere, inklusiv medarbejders evne til at kommunikere og forhandle. Evne til at indgå i netværk.</p>

Det centrale princip i modellen er, at de listede dimensioner for organisatorisk kapacitet griber ind i hinanden, sådan at eksempelvis manglende ledelseskapacitet (**to be**) eller evne til at relatere til strategiske spillere i konteksten (**to relate**) vil påvirke organisationens evne til at levere resultater (**to do**).

2. Hvem skal kapacitetsudvikles?

Traditionelt set er kapacitetsudvikling blevet opfattet som en proces, der retter sig mod partneren i Syd og primært involverer individer med en specifik rolle i organisationen. Med tiden har fokus flyttet sig til organisationer og grupper af individer i en organisation, ligesom kapacitetsudvikling ses som en integreret del af gensidige partnerskaber, hvor også nord-organisationen skal udvikles. Den seneste udvikling handler om, at kapacitetsudvikling ses i et systemisk perspektiv, hvor ikke bare målgruppen, syd-partneren og nord-NGOen skal kapacitetsudvikles, men hvor kapacitetsudvikling også inkluderer andre aktører i konteksten, altså f.eks. donorer, myndigheder, privatsektor, samt netværk og koalitioner.

3. Hvordan ses udvikling i organisatorisk kapacitet?

Når man søger midler til kapacitetsudviklingsinitiativer i Puljen, så skal man kunne dokumentere, at der er et kapacitetsudviklingsbehov, og man skal kunne beskrive den ønskede forandring, som skal have en strategisk rækkevidde ud over selve initiativet og ind i de deltagende organisationer. Danske civilsamfundsorganisationer og deres syd-partnere er meget forskellige og opererer i ganske forskellige kontekster. Dette rejser i et kapacitetsopbygningsperspektiv spørgsmålet, om **hvordan det er muligt at sætte fokus på progression i relation til kapacitetsudvikling – med andre ord hvad indikerer udvikling i kapacitet?**

Nedenstående matrix reflekterer INTRAC's "to be – to do – to relate"-model og kan bruges til dels at lave en simpel baseline i relation til organisatorisk kapacitet, altså beskrive hvad status er, før initiativet sættes i gang, og dels til at identificere behov i relation udvikling af kapacitet. Dermed kan den danne udgangspunkt for planlægning af en proces for kapacitetsudvikling.

Figur 3: To be – to do – to relate som baseline

Organisation (individuel Pulje-deltager eller netværk):			
Kontekst:			
Kapacitet	To be	To do	To relate
Status:			
Behov for udvikling:			

Man kan overveje om ovenstående redskab kan bruges til at vurdere, om målet for kapacitetsudvikling i regi af det ansøgende initiativ er realistisk i forhold til de ansøgende organisationers eksisterende kapacitet, og om målet ligger i forlængelse af de identificerede kapacitetsudviklingsbehov.

Eksempler på kapacitets-indikatorer i et netværk:

Et kapacitetsudviklingsinitiativ bliver ofte til i regi af et netværk af organisationer, som er mere eller mindre formaliseret. Organisationerne har sammen identificeret et fælles kapacitetsudviklingsbehov, som er af væsentlig betydning for deres virke som civilsamfundsorganisationer i Nord og/eller det Globale Syd, altså et mere udadrettet fokus i relation til kapacitetsudvikling, men der kan samtidig være behov for at sætte fokus på selve netværket og dets interne kapacitetsudvikling. Nedenstående figur indeholder eksempler på indikatorer, som viser hvordan "to be – to do – to relate"-modellen kan bruges til at strukturere et netværks/en gruppe organisationers interne kapacitetsudvikling:

Figur 4:

	Organisatoriske dimensioner:		
	To be	To do	To relate
Eksempler på kapacitetsindikatorer:	Medlemmernes forskellighed understøtter netværkets formål og strategi	Netværkets mål deles af alle medlemmer og understøttes af fælles værdier og holdninger	Netværket har fokus på at opbygge tillidsfulde relationer såvel internt som eksternt
	Strukturen er enkel og fremmer ”networking” - der er få regler!	Aktiviteterne afspejler de forskellige positioner i netværket	Netværket søger aktivt at styrke kommunikationen internt mellem medlemmerne og med eksterne aktører
	Den organisatoriske kultur afspejler netværkets principper – netværket tænker og handler som et netværk og ikke som en organisation.	Resultaterne af netværkets arbejde udgør mere end summen af de individuelle medlemmers aktiviteter	Netværket investerer tid og penge i at udvikle internet relationer og direkte kontakt med en række ligesindede netværk internationalt

Både organisationer og netværk udvikler sig over tid – faktisk er det muligt at identificere generiske stadier i en organisations udvikling². Derfor må indikatorer for udvikling af kapacitet også udvikle sig over tid – ikke mindst hvis man planlægger at foretage en mere systematisk monitoring af kapacitetsudvikling. Til brug for dette kan man udvikle en *version 2* af ovenstående matrix.

Opsummering:

Hvis man skal arbejde med kapacitetsudvikling, er det vigtigt at have en god forståelse af, hvad organisatorisk kapacitet er. INTRAC’s model ”to be-to do-to relate”(figur1) er en forholdsvis enkel model, som kan anvendes både til at analysere en organisations nuværende kapacitet og behovene for at udvikle denne (figur 2). Modellen kan samtidig bruges til at sætte mål for en kapacitetsudviklingsproces (figur 2 og 3). Det gælder både for den enkelte organisation, men også når flere organisationer går sammen om et fælles kapacitetsudviklingsinitiativ, f.eks. i et netværk (figur 4). Det centrale princip i modellen er som nævnt, at de listede dimensioner for organisatorisk kapacitet griber ind i hinanden, sådan at eksempelvis manglende ledelseskapacitet

² For yderligere information, se kapitel 2 i ”Capacity Building Framework – A values-based programming guide”, by Brenda Lipson and Martina Hunt, INTRAC Praxis Series no 3, 2008.

(to be) eller evne til at relatere til strategiske spillere i konteksten (to relate) vil påvirke organisationens evne til at levere resultater (to do). Man kan anvende modellen til at identificere indikatorer for udvikling af kapacitet, men idet organisationer og netværk udvikler sig over tid, så vil der være behov for at videreudvikle de identificerede indikatorer.